

# おもてなしサービスのプロセスデザインにおける課題

## Problems in process design for hospitality services

小林 隆

Takashi Kobayashi

専修大学 ネットワーク情報学部

School of Network and Information, Senshu University

### 要旨:

おもてなしとは、顧客の期待を上回るパフォーマンスをあげて多くの顧客満足を獲得することである。近年、顧客ニーズが多様化して事前に顧客の意図を予測することが困難となったため、サービス提供時に顧客の意図を迅速に察知しその場で解決することが必要となった。この問題を解決するために、本論文では、おもてなしサービスを、サービス計画、サービス交渉、サービス提供、サービス改善という4ステップから成るビジネスプロセスとして捉える。そして、サービス交渉時の“顧客意図を発見し解決する”プロセスと、サービス改善時の“組織的にスキルを獲得する”プロセスに着目し、それらをデザインするために解決すべき課題を明らかにする。最後に、ケーススタディを通してそれらの課題の妥当性を示す。

### Abstract:

A hospitality service is the service that performs more than expected and obtains extraordinary amount of customer satisfaction. Lately, because customer needs have had more diversity than ever, and it is hard to predict each customer's intention in advance, it has become essential to discover and realize each customer's intention while delivering services. In this paper, in order to solve this problem, we regard the hospitality service as a process consisting of four steps - service planning, service negotiation, service delivery, and service improvement. We also clarify the problems to be solved for designing two processes - the process that service suppliers discover each customer's intention and think of its solution in the service negotiation step, and the process that service suppliers learn their skills from each other in the service improvement step. Lastly, we verify the validity of these problems with some real cases.

**Key words:** おもてなし, ホスピタリティ・マネジメント, サービス・マーケティング, 顧客満足, 顧客意図, ビジネスプロセス, 対話, 組織学習

## 1. はじめに

モノを売るビジネスからサービスを売るビジネスへのシフトが進んでいる。日本を含む多くの先進諸国において、全雇用労働者に対する第三次産業労働者が占める割合は70%を超えている。第三次産業とは、第一次産業である農林水産業、および、第二次産業である鉱工業に属さないその他の産業であり、小売、サービス、金融、医療、教育などが該当する。第三次産業は広義の意味でサービス産業と呼ばれるが、その中でも、観光、宿泊、飲食、余暇などの人的サービスを主体とするものはホスピタリティ産業と呼ばれ、顧客に心のこもったサービスを行う“おもてなし”の必要性が高い[1][2][3]。

おもてなしとは、顧客の期待を上回るパフォーマンスをあげて顧客満足を獲得することである。すなわち、顧客に対して、かゆいところに手が届く徹底的な気配りと行動をとることである[3]。従来、顧客の意図、すなわち、かゆいところはサービス提供側が事前に想定して、それを解決するようにおもてなしサービスを計画していた。ところが、顧客のニーズが多様化して個人主義に傾向を強めた結果、その意図を予測することが困難になった。この問題を解決するには、サービスを提供する直前に、面前の顧客の意図を迅速に察知し、その場で解決することが必要となる。

この問題を解決するために、本論文では、おもてなしサー

ビスを、サービス計画、サービス交渉、サービス提供、サービス改善という4ステップから成るビジネスプロセスとして捉える。そして、サービス交渉ステップにおいて“顧客意図を発見し解決する”プロセスと、サービス改善ステップにおいて“組織的にスキルを獲得する”プロセスを適切にデザインするために解決すべき課題を明らかにする。最後に、ケーススタディを通してそれらの課題の妥当性を示す。

## 2. おもてなしサービスに関する従来研究

### 2.1. おもてなしサービスとは

おもてなしは欧米ではホスピタリティと呼ばれ、中世ヨーロッパ(11世紀)において、教会や修道院が聖地巡礼者や十字軍兵士の疲れや傷を癒したことから始まったと言われる。我が国では千利休(16世紀)の「一期一会」が有名で、茶会に望む際には一生に一度の出会いであると心得て、亭主が客人に対して誠意を尽くして接することを教えている。このように、おもてなしの起源は必ずしも商売と直結するものではなかった[2]。

20世紀末にインターネットの普及と技術の進歩が急激に進み、知識と情報の流れが世界的に加速した。その結果、家電、自動車、情報機器などかつて贅沢品と言われていた多くの製品がコモディティ化し、ビジネスがモノ志向からサービス志向へとシフトした。例えば、自動車の販売形態は多様化

し、従来の売り切りだけでなくレンタル、リース、シェアなどいろいろな金融サービスが関わっている。また、自動車の情報化が進むにつれて、ナビゲーション、自動運転などのインターネットサービスを充実させることがビジネス上の重要な役割を占めるようになった。現在、先進諸国を中心として、顧客ニーズが高いサービスビジネスをいかにして立ち上げ、運用し、改善していくかが大きな課題となっている。そして、顧客満足を獲得するサービスを実現する上で大きな可能性を秘めているのが“おもてなし”であるといわれている。

## 2.2. おもてなしサービスの従来研究と問題点

おもてなしサービスの研究は、サービス・マーケティング分野において、特にその中でもホスピタリティ・マネジメント領域で行なわれている。

サービス・マーケティング分野では、予め想定した定型業務サービスと、その範囲ではこなせないコンティンジェント・サービスがあるとしている[3]。おもてなしサービスに該当するのはコンティンジェント・サービスであり、これを上手く行なうためには、顧客の視点からものを見る観察力と、顧客の気持を理解する共感性が必要となる。

ホスピタリティ・マネジメント領域では、前者を固定サービスとよび、後者を応用サービスとよんでいる[2]。おもてなしサービスに該当するのは応用サービスであり、これを上手く行なうためには、信頼とコミットメントが重要となる。信頼は、サービス担当者がサービスを遂行する能力に対する信頼と、責任を持ってやり遂げる意図に対する信頼に分かれる。コミットメントとは、短期的な利益よりも長期的なリレーションを維持することを意味する。

従来研究は、サービスビジネスを従来のモノを作って売るビジネスと同じように捉え、計画段階で顧客の意図をいかに商品に反映させるかという商品計画に重点が置かれていた。しかし、平均的な顧客を想定した標準サービスは予め準備することができるが、それを上回るサービスは顧客や状況に依存して個性が高いため予測することが難しい。そこで、サービス提供の直前あるいは実行中に、サービス担当者自身が顧客の隠れたる意図を発見し解決することが必要となる。さらに、このようにサービス担当者が顧客と交渉することの重要度が増してくると、それに必要なスキルを組織的に学習する必要がある。

## 3. おもてなしサービスプロセス

本章では、前章で述べた問題点を解決するために、ビジネスプロセスデザインのアプローチを適用する。すなわち、まず、対象とするおもてなしサービスプロセスの目標を“おもてなしサービス概念”として示し、次に、プロセスをいくつかの意味ある“おもてなしサービスステップ”に分解する。そして、各ステップが全体の目標に貢献するための課題を明らかにする。

### 3.1. おもてなしサービス概念

おもてなしサービス概念とは、サービスによって顧客に提供する価値を定義するものである。その価値の最優先項目は顧客満足の実現であり、サービス実施側の事情である収益や効率の向上はそれより低い優先順位としている。例えば、東

京ディズニーランドのサービスコンセプトである「行動基準」では、サービス担当者は Safety (安全), Courtesy (礼儀正しさ), Show (ショー), Efficiency (効率)の優先順位で行動する。顧客の安全と気持よさがあって初めて、遊びや収益に目を向けることが出来る。リッツカールトンホテルの「クレド(顧客との約束)」では、お客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することが最も大切な使命であるとうたっている。

### 3.2. おもてなしサービスステップ

おもてなしサービスは、上述したような顧客満足に関する独自のサービス概念(コンセプト)に基づいて、以下のように、サービス計画、サービス交渉、サービス提供、サービス改善という4つのステップで構成される。

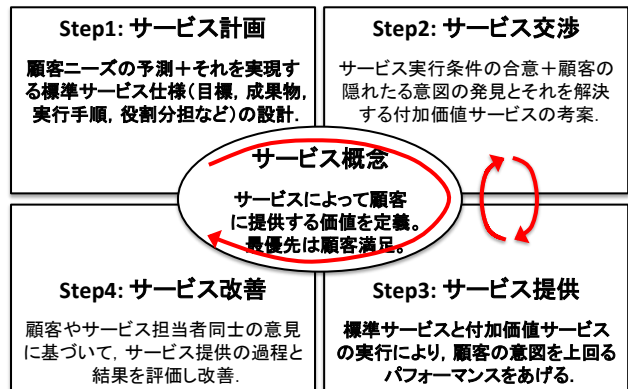


図1 おもてなしサービスプロセス

#### (1) サービス計画

サービス計画は、サービス概念を実現するための様々な準備を行なうステップである。すなわち、マーケティング調査や過去の経験に基づいて顧客ニーズを予測する。そして、それを実現すべくサービス内容(サービスの目標, 成果物, 実行手順, 役割分担, 必要な設備・道具, 所要時間, 価格など)を設計する。さらに、サービス担当者を適切な役割に割り当て、必要に応じて教育を行うとともに、サービス環境(サービス実行のための空間, 建物, 設備, 道具など)を実装する。

例えば、東京ディズニーランドのアトラクションのサービス計画は、サービスマニュアルの開発とそれに従った従業員教育の徹底、および、アトラクション設備・道具の設置と保守である[9]。リッツ・カールトンのサービス計画は、従業員のホテルパーソン教育と、贅を尽くしたロビー、ラウンジ、レストラン、客室などの設備である[8]。

#### (2) サービス交渉

サービス交渉は、サービス計画ステップで設計したサービス内容を顧客に提示し、その実行条件(サービス開始/終了日時, 場所, 所要時間と価格の見積り値など)に関して顧客とサービス実行者の間で話し合っ合意するステップである。おもてなしサービスにおいては、このステップで顧客の隠れたる意図を明らかにし、その解決方法を考案することが究めて重要となる。本論文では、サービス計画ステップで予め設計したサービスを標準サービスとよび、サービス交渉ステップで追加的に考案したサービスを付加価値サービスとよぶことにする。

(3) サービス提供

サービス提供は、サービス計画ステップで設計した標準サービスに加えて、サービス交渉ステップで考案した付加価値サービスを実行して、顧客の期待を上回るパフォーマンスをあげるステップである。顧客がおもてなしを実感するのはこのサービス提供ステップの最中である。

例えば、新幹線整備会社 TESSEI において、親会社から要求された清掃サービスを行なうのは標準サービスである。これに加えて、乗車待ちの顧客を車両清掃ショー「新幹線劇場」で楽しませ、子供の乗客にはポストカードやシールなどをプレゼントすることは付加価値サービスである[11]。

ここで注意すべきことは、サービス交渉ステップとサービス提供ステップの間に必ずしも明確な順序関係があるとは限らないことである。サービス提供の最中に問題を発見し、それを解決するために再交渉を行い、その後にサービス提供をやり直すというような試行錯誤をくり返すことも多い。

(4) サービス改善

サービス改善は、顧客やサービス担当者同士の意見に基づいてサービス提供の過程と結果を評価し改善するステップである。特に、付加価値サービスはサービス交渉のステップでサービス担当者が顧客とのコミュニケーションを通して独自に考案したものであるため、標準サービスに比べて失敗のリスクが高い。顧客が喜ぶと思っていたサービスが実は余計なお世話だったという事態が起こるため、これを避けるために常に顧客の反応を確認することが必要となる。またサービスのマンネリ化を防ぐためには、常に状況の変化に目を配り新たなサービススキルを獲得することが必要となる。

例えば、リッツ・カールトンでは毎日ラインナップと呼ばれる朝礼を開催し、クレド（サービスの基本精神）の読み合わせとおもてなし事例の共有を行なっている[7][8]。TESSEI では清掃サービス実施後にチーム全体で反省会を開くとともに、定期的に改善提案を行なう[11]。

3.3. おもてなしサービスのプロセスデザインの課題

2.2 節で述べたように、従来研究の問題点を解決するためには、サービス提供の直前に行われるサービス交渉の段階で、顧客の隠れたる意図を発見し解決することが必要となる。さらに、サービス改善の段階で、そのために必要なスキルをサービス担当者が組織的に学習する必要がある。すなわち、おもてなしサービスの新たな課題は表 1 の通りである。以下、この表に従って課題を説明する。

表 1 おもてなしサービスのプロセスデザインの課題

#	ステップ	従来の課題	新しい課題
1	サービス計画	必要なサービスを予め想定して、標準サービスに組み込む。	特になし。
2	サービス交渉	標準サービスの実行条件の交渉方法。	付加価値サービスプロセスにおける、 ① 顧客とサービス担当者の会話方法 ② サービス担当者へのエンパワーメント ③ サービス提供者側の経営上の制約
3	サービス改善	標準サービスの評価と改善方法。	組織学習プロセスにおける、 ① サービス担当者の学習方法 ② 学習へのインセンティブ

(1) サービス交渉における付加価値サービスプロセス

おもてなしサービスは、顧客とサービス担当者が様々なコミュニケーションをとりながら共同でサービスを実行する共創のプロセスである。その基本となるのは、サービス計画ステップで設計した標準サービスプロセスである。このプロセスに従って、サービス交渉ステップでサービス担当者と顧客がサービス仕様と実行条件に合意し、サービス提供ステップで担当者が約束した条件で着実にサービスを実行し、顧客が約束した対価を支払う。ところが、おもてなしサービスにおいては標準サービスプロセスを忠実に実行するだけでは不十分であり、それ以上のパフォーマンスが求められる。そこで、サービス交渉ステップにおいて、顧客の隠れたる意図を発見し解決することにより、標準サービスに付加価値をつける必要がある。これが付加価値サービスプロセスの目標である。これは、顧客が抱える問題を発見し解決するという“問題解決”を行なうことに等しい。そのために次の3つが課題となる。

① 顧客とサービス担当者の会話方法

顧客の意図は顧客自身にしかわからないものである。それぞれの顧客が当該サービスに対して異なる期待をもっているかもしれないし、顧客の期待とサービス担当者の責務が乖離している可能性もある。従って、顧客の意図を理解するためには、会話を主体としたコミュニケーションが不可欠であろう[4][5]。人が同じ言葉話しても、その人の生まれや育ちによってその意味付けは大きく異なる。従って、会話においては、2.2 節のおもてなしサービスの従来研究で述べたように、人の話を先入観なしに傾聴することが不可欠であるとともに、相手の身になって言葉の意味を理解する共感が必要となる。

人が言語でコミュニケーションを行なうことを会話と定義した場合、この会話には“議論”と“対話”の2種類がある。議論は異なった意見や考えを合致させていくことであり、あるテーマに関して正しいか間違っているかの判断するために行う。対話は異なった意見や考えを共有していくことであり、あるテーマに関して新しいことを発見するために行う。そして、顧客の隠れたる意図を明らかにするためには、サービス担当者は自らの先入観を捨てて顧客と対話を行なうことが必要となる。

② サービス担当者へのエンパワーメント

エンパワーメントとは、おもてなしサービスを行なうために必要な権限、情報、知識などを、顧客に最も近いサービス担当者へ与えることである。エンパワーメントを与えられることにより、サービス担当者はおもてなしサービスを行なうモチベーションをもつ。また、顧客とのコミュニケーションを通して顧客の意図を明らかにし実現する際に、エンパワーメントの範囲が大きいほど自由な発想と行動ができる。

エンパワーメントの種類には、“How 型”と“What 型”があるといわれている[6]。How 型エンパワーメントは、何をするかは指示するか一緒に考えるかした上で、やり方を任せることである。これに対して、What 型エンパワーメントは、何をするかを含めて、全面的にサービス担当者へ任せることである。

③ サービス提供者側の経営上の制約

おもてなしサービスを提供する側の費用対効果の面からみると、付加価値サービスを充実させて顧客満足を上wardできる可能性は、標準サービスの料金と所用時間に応じて向上すると思われる。すなわち、標準サービスの価格が高いほど付加価値サービスに必要な費用をより多く捻出でき、標準サービスの所要時間が長いほどその中で顧客の意図を見つける余裕を作れる。

例えば、1日数万円の料金で数日間のサービスを行なうホテルサービスは、わずか数百円の料金で数10分のサービスを行なうカフェに比べて、大きな顧客満足を獲得するおもてなしサービスを行なえる可能性が高い。

(2) サービス改善における組織学習プロセス

付加価値サービスを競争力のあるものとするためには、継続的にサービス内容と担当者のスキルを改善することが必要となる。特に、付加価値サービスは、サービス担当者が限られた時間内に単独で顧客とコミュニケーションを行い、ニーズを察知するものであるため、その成功確率はサービス担当者のスキルレベルに強く依存する。従って、サービス担当者がサービススキルを組織的かつ継続的に獲得することは必須である。従って、次の2つが課題となる。

① サービス担当者の学習方法

優れたおもてなしサービスを行う上でサービス担当者もつべきスキルには、専門技術スキルと問題解決スキルがある。前者は、標準サービスを迅速かつ高品質に実行することにより、付加価値サービスを行う時間的、精神的余裕を作るスキルである。後者は、顧客の隠れた意図を把握し、必要な付加価値サービスを明確化し実行するスキルである。通常、専門技術スキルはサービス設計時に予め想定することができ、マニュアルやルールとして定型化しやすいため、座学を主体とした“研修”により学習する。これに対して、問題解決スキルは非定型であり、顧客特性、サービス担当者の特性、サービス実行環境などにより多岐にわたるため、サービス担当者同士で経験を共有する“研究会(ワークショップ)”により学習する。

② 学習へのインセンティブ

おもてなしサービスのスキル学習のモチベーションを向上させるためのインセンティブ(報奨)方法は、“顧客や同僚の評価”に基づくものと、“上長や組織の評価”に基づくものに分かれる。前者はサービス現場のおもてなしの行動を褒め合い職場で共有するものであり、即時的かつ心理的に学習のモチベーションを向上する効果がある。表彰制度を併用することも多い。後者は目標管理と昇進・昇給に基づくものであり、長期的かつ物質的に学習のモチベーションを向上することができる。

以上のように、おもてなしサービスのプロセスデザインでは、サービス提供ステップで行なう付加価値サービスプロセス、および、サービス改善ステップで行なう組織学習プロセスという2種類のプロセスに着目し、各プロセスに関わる課題を解決する必要がある。

4. ケーススタディによる課題の検証

本章では、実際のおもてなしサービスのプロセスデザインにおいて、前章で明らかにした課題がどのくらい重視されているかを検証する。

4.1. 付加価値プロセスの課題の検証

今回ケーススタディとして取り上げた9つのおもてなしサービスについて、標準サービスと付加価値サービス、および、その結果としてサービス提供ステップにおいて提供するサービス内容を表2に示す。詳細は、本論文の最後に付表1としてまとめた[7]–[20]。これらの事例はブライダルサービスから鉄道車両清掃まで多岐に渡っている。

表2 おもてなしサービスの標準/付加価値サービス

#	サービス企業	標準サービス	付加価値サービス	提供するサービス
1	クレイジーウェディング [ブライダル]	オーダーメイドウェディングの企画と運営。	顧客の価値観、人生、未来、家族に関する質問。	お客様が求める本質や希望を満足する。
2	リッツ・カールトン [アコモデーション]	世界有数のホテルにおける宿泊、飲食、接客。	挨拶＋一言をきっかけとする会話により接近。	心暖まる、くつろいだ、洗練された雰囲気を提供。
3	スタジオフルリ [子供向け写真撮影]	子供専門の記念写真の撮影。	子供を自由に遊ばせ、一緒に遊んで遊ぶ。	子供の気持ちを最優先にしたよき表情の撮影。
4	東京ディズニーランド [アトラクション]	ディズニーの夢の世界のアトラクション。	安全と礼儀を重視した夢の国の案内人の会話。	顧客が夢の世界を旅するため配役を演じる。
5	劇団四季 [ミュージカル上演]	高品質で手軽なミュージカル作品の上演。	はっきりした台詞、明確なストーリー展開。	高い集客力とロングラン、幅広い顧客層。
6	ユナイテッドアローズ [アパレル]	やや高い商品を揃えた大人セレクトショップ。	顧客に合ったアドバイスやスタイリングの提案。	販売員の笑顔や人柄と押し付けがちな販売。
7	ダイシン百貨店 [シルバー向け販売]	高齢者向けの昭和レトロの百貨店。	売り場における顧客と店員の自由な会話。	シニア世代に馴染み深い商品の仕入れと陳列。
8	スターバックス [コーヒー提供]	若者向けイタリア系カフェチェーン。	シンプルサービス(接客する、発見する、対応する)。	お客様一人ひとりに合った距離感のおもてなし。
9	TESSEI [車両清掃]	新幹線車両、駅構内の清掃。	魅せる清掃＋乗客への気遣い。	国内外で話題となっている“新幹線劇場”。

前章で、付加価値サービスプロセスをデザインする際には、顧客とサービス担当者の会話方法とサービス担当者へのエンパワメントが課題になることを述べた。表3に顧客とサービス担当者の会話方法とサービス担当者へのエンパワメントの一覧を示し、図2にそれら2つの課題を関係づけたマップを示す。このマップにおいて、縦軸は顧客とサービス担当者の会話方法であり、それが意見を一致させるための議論なのか、意見を共有するための対話なのかに分かれる。横軸はサービス担当者へのエンパワメントであり、それがサービスの内容を決定できるWhatレベルなのか、サービスの手段を決められるHowレベルなのかに分かれる。

表3 顧客とサービス担当者の会話方法とサービス担当者へのエンパワメントの一覧

#	サービス企業	顧客とサービス担当者の会話方法	サービス担当者へのエンパワメント
1	クレイジーウェディング [ブライダル]	顧客の価値観、人生、未来、家族に関する質問。	プロデューサーの裁量により自由に結婚式を企画。(What)
2	リッツ・カールトン [アコモデーション]	挨拶＋一言をきっかけとする会話により顧客に接近。	常に自分の判断で行動し、20万円/日の決裁権をもつ。(What)
3	スタジオフルリ [子供向け写真撮影]	子供を自由に遊ばせ、一緒に遊んで遊ぶ。	コーディネーターとカメラマンのペアで自由に撮影。(What)
4	東京ディズニーランド [アトラクション]	安全と礼儀を重視した夢の国の案内人としての会話。	キャストのスキルレベルに応じて権限を委譲。(How)
5	劇団四季 [ミュージカル上演]	ミュージカル上演と顧客の反応。	基本的にアドリブは禁止で、台本に忠実に演ずる。(How)
6	ユナイテッドアローズ [アパレル]	商品販売時の素敵な笑顔と会話。	販売員のスキルレベルに応じて権限を委譲。(How)
7	ダイシン百貨店 [シルバー向け販売]	売り場における顧客と店員の自由な会話。	売り場担当者が接客だけでなく仕入も担当。(What)
8	スターバックス [コーヒー提供]	シンプルサービス(接客する、発見する、対応する)。	アルバイトも社員も能力により評価され、権限を持つ。(How)
9	TESSEI [車両清掃]	乗客への礼儀と声がけ。	乗客へのトータルサービスの権限をチームに委譲。(How)

図2によれば、クレイジーウェディング、リッツ・カールトン、スタジオフルリの高価格(単位時間当たりのサービス価格が数万円以上)のサービスでは、担当者はサービス概念を実現するために何をしても良いという権限を与えている。

そして、顧客と自由に対話することにより、顧客の困っていることを明らかにしている。

これに対して、ディズニーランド、ユナイテッドアローズ、ダイシン百貨店などの中価格（数千円）のサービスでは、担当者は自分の役職に応じた限定的な権限しか与えられていない。従って、対話を通じたコミュニケーションを行うが、あくまでも権限内の問題しか発見できない。スターバックス、TESSEI のサービスのよう単位時間当たりのサービス価格が安いものでは、権限は限定的であり、コミュニケーション方法は顧客との対話というよりは挨拶や声かけである。そして、その反応に応じて、予め想定したいいくつかのパターンの中から選択的にサービスを行っている。

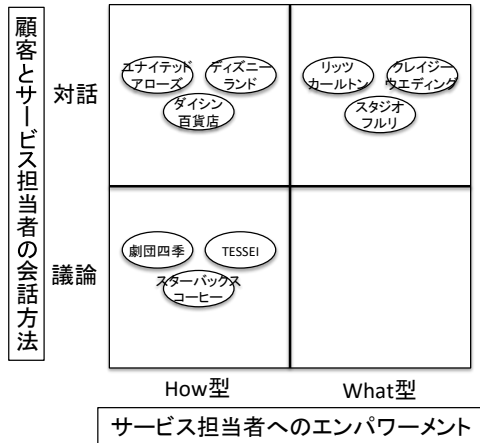


図2 顧客とサービス担当者の会話方法とサービス担当者へのエンパワーメントのマップ

さらに、9つのおもてなしサービスを、料金と所要時間によりマッピングしたものを図3に示す。この図によれば、クレイジーウェディング、リッツ・カールトン、スタジオフルリ、ディズニーランドは、サービス価格が数万円以上と高価で、サービス時間も数日間と長い。従って、付加価値サービスプロセスにある程度金と時間をかけてもペイする。そこで、サービス担当者が顧客と対話をして、個別の意図を理解しておもてなしを行うことができる。これに対して、TESSEI やスターバックスは、サービス価格は数百円と安価で、サービス時間は数十分と短い。このため、付加価値サービスをかなり効率的に実施する必要がある。

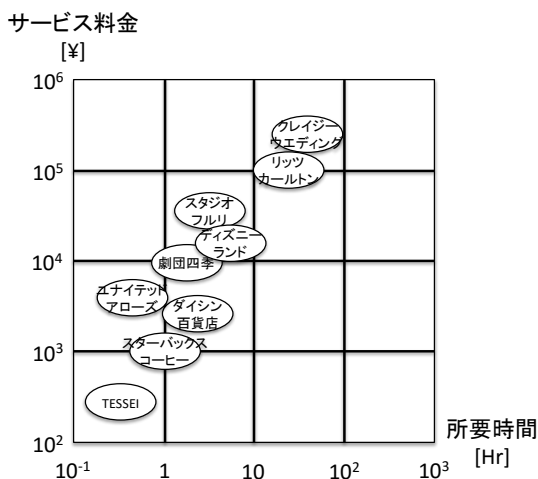


図3 おもてなしサービスの価格と時間

#### 4.2. 組織学習プロセス課題の検証

前記の9つのサービスについて、表4にサービス担当者の学習方法と学習へのインセンティブの一覧を示し、図4にそれら2つの課題を関係づけたマップを示す。このマップにおいて、縦軸はサービス担当者の学習方法であり、専門技術スキルを学ぶための座学を主体とした研修なのか、問題解決スキルを学ぶために担当者同士で経験を共有する研究会（ワークショップ）なのかに分かれる。横軸は学習へのインセンティブ（報奨）であり、顧客や同僚の評価に基づくものと、上長や組織の評価に基づくものに分かれる。

表4 サービス担当者の学習方法と学習へのインセンティブの一覧

#	サービス企業	サービス担当者の学習方法	学習へのインセンティブ
1	クレイジーウェディング (ブライダル)	毎日のランチ、3ヶ月に1回の合宿、1年に1度の全体研修。	仕事の成果とスキルの向上。
2	リッツ・カールトン [アコモデーション]	ディスカッション形式のラインナップ (朝礼)、ワオストーリーの共有。	同僚からのファーストクラスカード (支援への感謝を表す)。
3	スタジオフルリ [子供向け写真撮影]	スタッフ全員が毎日書くブログ。	目標管理と毎日執筆する社員ブログ。
4	東京ディズニーランド [アトラクション]	トレーナーによるOJT、セクション単位の毎日のミーティング。	上長からのファイブスターカード (すばらしい行動を褒める)。
5	劇団四季 [ミュージカル上演]	平日に行うバレー・発声のレッスン、本番前のリハーサル。	演劇スキルの向上、監督によるキャスト評価。
6	ユナイテッドアローズ [アパレル]	キャリアステップごとの研修、サニキュート、クレームノート。	目標管理とキャリアパスに基づく人材育成。
7	ダイシン百貨店 [シルバー向け販売]	研修制度、先輩社員によるOJT。	一般的な人事考課。
8	スターバックス [コーヒー提供]	キャリアステップごとの研修、先輩社員によるコーチング。	同僚からのグリーンエプロンブックカード (褒める)、目標管理。
9	TESSEI [車両清掃]	スモールミーティング (小集団活動) による情報共有と改善提案。	同僚からのエンジェルリポート (褒める)。

図4によれば、クレイジーウェディング、スタジオフルリ、リッツ・カールトンのようにサービス担当者が高度の問題解決力もつことを要求されるサービスでは、担当者同士が公式／非公式に集まって成功事例や失敗事例を共有するワークショップ（研究会）により学習する。そして、そのような貴重な人材は正社員として雇用されていることが多く、組織で定めた人事考課によりスキルを評価される。また、ユナイテッドアローズ、ダイシン百貨店、劇団四季のようにサービス担当者が高度の業務知識をもつことが必要なサービスでは、専門性のスキルレベルを設定し、レベルごとの研修により学習する。

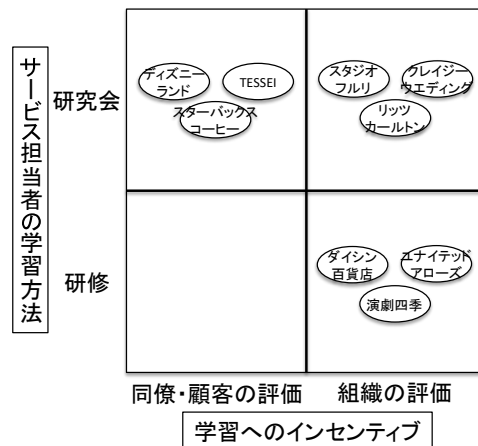


図4 サービス担当者の学習方法と学習へのインセンティブの関係

これに対して、ディズニーランド、TESSEI、スターバックスのように“小さな親切”的な軽度な問題解決を行うサービ

スでは、職場内の朝礼や反省会などで互いの経験を共有して学習する。そして、このような職場は非正規社員の割合が高いため、スキルの評価は人事考課ではなく職場の同僚同士で褒め合ったり表彰したりする方法をとる。

以上のように、3章の表1に示した“おもてなしサービスのプロセスデザインの課題”を9つの実際のおもてなしサービスにより評価した。その結果、これらの課題は、すぐれたおもてなしサービスをデザインする上で重要なエレメントとなることがわかった。

## 5. まとめ

本論文では、おもてなしサービスを、サービス計画、サービス交渉、サービス提供、サービス改善の4ステップからなるビジネスプロセスとして捉えた。そして、顧客意図を発見し解決するための付加価値サービスプロセスと、組織的にスキルを獲得するための組織学習プロセスに着目し、それらをデザインするために解決すべき課題を明らかにした。最後に、9つの実際のおもてなしサービスにより評価し、それらの課題の妥当性を示した。

今後の課題は、付加価値サービスプロセスの課題の1つである“顧客とサービス担当者の会話”と、組織学習プロセスの課題の1つである“サービス担当者の学習”をより効果的に行う方法を検討することである。これら2つのプロセスは、いずれも人間同士の対話に基づくものであり、それらの課題の解決には情報技術の適用が極めて有効であると予想される。

本論文は、専修大学ネットワーク情報学部の2015年度卒業演習を履修した、佐々木琴子、後藤優実、藤田啓輔、山本恭子、鈴木真由実、秦祐里、石井舞、木之下蒼麻、諏訪賢人の研究成果を参考にした。9名の貢献に感謝します。なお、本研究は平成26年度専修大学研究助成「プロセスマイニング技術を適用したプロセス改善方法の研究」の助成を受けたものです。

## 参考文献

- [1] ヘンリー・チェスブロウ: オープンサービス・イノベーション, 阪急コミュニケーションズ (2012)
- [2] 山口一美: 感動経験を創る! ホスピタリティ・マネジメント, 創成社 (2015)
- [3] 近藤隆雄: サービス・マーケティング, 生産性出版 (1999)
- [4] Fernando Flores: Conversations For Action and Collected Essays: Instilling a Culture of Commitment in Working Relationships, CreateSpace Independent Publishing Platform (2013)
- [5] 中原 淳, 長岡 健: ダイアログ - 対話する組織, ダイヤモンド社 (2009)
- [6] 北垣 武文: ビジヨナリー・リーダー, ダイヤモンド社 (2013)
- [7] 高野 登: リッツ・カールトンが大切にしている サービスを超える瞬間, かんき出版 (2005)
- [8] 高野 登: リッツ・カールトン 一瞬で心が通う「言葉がけ」の習慣, 日本実業出版社 (2011)

- [9] 香取 貴信: 社会人として大切なことはみんなディズニーランドで教わった, こう書房 (2002)
- [10] 丸木 伊参: ユナイテッドアローズ 心に響くサービス, 日本経済新聞出版社 (2009)
- [11] 遠藤 功: 新幹線お掃除の天使たち「世界一の現場力」はどう生まれたか? あき出版 (2012)
- [12] 佐々木 琴子: リッツ・カールトンのおもてなしを支えるクレドの浸透度を高める“習慣”, 専修大学ネットワーク情報学部 2015 年度卒業演習報告書 (2016.2)
- [13] 後藤 優実: 新幹線清掃会社 TESSEI のおもてなしを実現する従業員の意識改革, 専修大学ネットワーク情報学部 2015 年度卒業演習報告書 (2016.2)
- [14] 藤田 啓輔: 東京ディズニーランドのアトラクションのサービスにおける行動指針とその徹底方法の研究, 専修大学ネットワーク情報学部 2015 年度卒業演習報告書 (2016.2)
- [15] 山本 恭子: Crazy Wedding の「二人の個性と思い出をカタチにする結婚式」を実現する人の本質に迫るヒアリングの研究, 専修大学ネットワーク情報学部 2015 年度卒業演習報告書 (2016.2)
- [16] 鈴木 真由実: 劇団四季のおもてなしの原点「一音落とす者は、去れ!」の精神, 専修大学ネットワーク情報学部 2015 年度卒業演習報告書 (2016.2)
- [17] 秦 祐里: スターバックスコーヒーのおもてなしの仕組みはグリーンエプロブックにあった, 専修大学ネットワーク情報学部 2015 年度卒業演習報告書 (2016.2)
- [18] 石井 舞: 「よ〜し! 遊ぶぞ〜!」子供も家族もスタッフも、笑顔ではじける フォトスタジオ・フルリのおもてなし, 専修大学ネットワーク情報学部 2015 年度卒業演習報告書 (2016.2)
- [19] 木之下 蒼麻: 徹底したシニア目線に基づく品揃えが支える ダイシン百貨店のおもてなし, 専修大学ネットワーク情報学部 2015 年度卒業演習報告書 (2016.2)
- [20] 諏訪 賢人: おもてなしを支えるアパレル販売のプロ育成メカニズム, 専修大学ネットワーク情報学部 2015 年度卒業演習報告書 (2016.2)

付表1 本研究でケーススタディとしたおもてなしサービスの一覧

#	サービス企業	サービス概念	サービスプロセスのステップ			
			サービス計画	サービス交渉	サービス提供	サービス改善
1	クレイジーウェディング ブライダルサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>二人の個性と思い出をカチにする結婚式。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オーダーメイドウェディングの企画と運営。</li> <li>顧客とプロデューサーが企画を行なうためのリラックスしたクリエイティブなオフィス。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の価値観、人生、未来、家族に関する質問。</li> <li>プロデューサーの裁量により自由に結婚式を企画。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様が求める本質や希望を満足する。</li> <li>スタッフ(正社員)、キャスト(インターン)、パートナー(専門業者)が一丸となった式運営。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>毎日の無料自然食ランチ。</li> <li>3ヶ月に1度の合宿。</li> <li>1年に1度の全体研修。</li> <li>仕事の成果とスキルの向上。</li> </ul>
2	リッツカールトン 宿泊サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供することが大切な使命(「顧客との約束(クレド)」より)。</li> <li>従業員自身が紳士淑女(「従業員への約束」より)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界有数のホテルにおける宿泊、飲食、接客。</li> <li>クレジットカードを常に携帯。</li> <li>贅沢で非日常的な空間。</li> <li>豪華なロビー。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>挨拶一言をきっかけとする会話により顧客に接近。</li> <li>常に自分の判断で行動し、20万円/日の決裁権をもつ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>心暖まる、くつろいだ、洗練された雰囲気を提供。</li> <li>Noといわない対応。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディスカッション形式のラインナップ(クレドの読込み、顧客の意見・工夫の共有、現場意見の吸上げ)。</li> <li>同僚からのファーストクラスカード(支援への感謝)。</li> <li>ポジション毎のトレーニングと認定→毎年の再認定。</li> </ul>
3	スタジオフルリ 子供向け写真撮影サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>よーし！遊ぶぞー！(子供たちの笑い声が響くスタジオ)。</li> <li>子供の気持ちを最優先にしてよい表情の写真を撮る。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子供専門の記念写真の撮影。</li> <li>子供が楽しんで遊ぶためのインテリア(お花のプランコ、滑り台、大きなクマのぬいぐるみ)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子供を自由に遊ばせ、一緒に遊んで遊ぶ。</li> <li>コーディネーターとカメラマンのペアで自由に撮影。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子供の気持ちを最優先にしたよい表情の撮影。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スタッフ全員が毎日書くブログにより反省。</li> <li>顧客目線による具体的な目標設定:「お客様にどのようなになってほしいから、自分はそのためにこうなりたい」</li> <li>目標をイメージした写真。</li> </ul>
4	東京ディズニーランド アトラクションサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>Safety(安全)、Courtesy(礼儀正しさ)、Show(ショー)、Efficiency(効率)の優先順位で行動する(「行動基準」より)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ディズニーの夢の世界のアトラクションとサービス。</li> <li>開演前のショーチェック(アトラクション設備の安全確認)。</li> <li>新人研修(4日間)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全と礼儀を重視した夢の国の案内人としての会話。</li> <li>キャストのスキルレベルに応じて権限を委譲。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客(ゲスト)が夢の世界を旅するために配役(キャスト)を演じる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>トレーナーによるOJT。</li> <li>セクション単位の毎日のミーティング。</li> <li>上長からのファイブスターカード(行動を褒める)。</li> <li>ファンであることによりモチベーションを維持。</li> </ul>
5	劇団四季 ミュージカル上演サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>一音落とす者は去れ(俳優にとって最も重要なことは台本に書かれた台詞を明晰に客席へ届けること)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品質で手軽なミュージカル作品の上演。</li> <li>戦略的な作品選定。</li> <li>公平なオーディション。</li> <li>呼吸法・母音法・クラシックバレエ・歌唱法の方法論。</li> <li>演劇専用の劇場。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高品質のダンス・歌・お芝居の維持。</li> <li>基本的にアドリブは禁止で、台本に忠実に演ずる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い集客力とロングラン、幅広い顧客層。</li> <li>多くのリピーター(四季の会メンバー18万人)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>平日に行うバレエ・発声のレッスン。</li> <li>セクション単位の毎日のリハーサル。</li> <li>ダブル、トリプルキャストによる信頼と品質向上。</li> </ul>
6	ユニテッドアローズ アパレルサービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>店はお客様のためにある(お客様に喜んでいただくことが根幹をなす)。</li> <li>顧客満足→売上→会社の成長→従業員満足→従業員の情熱(Make Your Real Style Cycle)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>やや高い商品を揃えた大人のセレクトショップ。</li> <li>東矢大学(理念、商品、素材知識を能力別に教育)。</li> <li>売場ノート(売場ビジュアルを簡単に共有ができる)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客に合ったアドバイスやスタイリングの提案。</li> <li>商品販売時の素敵な笑顔と会話。</li> <li>販売員のスキルレベルに応じて権限を委譲。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売員の笑顔や人柄と押し付けない販売。</li> <li>伝説のサービス逸話。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアステージ毎の研修。</li> <li>目標管理とキャリアパスに基づく人材育成。</li> <li>サンキューノート。</li> <li>クレームノート。</li> </ul>
7	ダイシン百貨店 シルバー向け販売サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>電気、水道、ガス、ダイシン!(大森山王地域(昔から住む高齢者が多い)のライフラインとなる)。</li> <li>住んでよかった街づくり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢者向けの昭和レトロの百貨店。</li> <li>レトロな雰囲気の娯楽施設(足湯、ブックカフェ、日本庭園、お好み食堂)。</li> <li>顧客と店員が対話する空間。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売り場における顧客と店員の自由な会話。</li> <li>売り場担当者が接客だけでなく仕入も担当。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シニア世代に馴染み深い商品の仕入と陳列。</li> <li>シニアにとってのAmazon。</li> <li>各種無料サービス:購入商品の宅配、出前弁当、送迎バス。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修制度、先輩社員によるOJT。</li> <li>一般的な人事考課。</li> </ul>
8	スターバックス コーヒー提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭でない職場でない第3の空間を提供する(サードプレイス)。</li> <li>人々の心を豊かで活力のあるものにする。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グリーンエプロンブック(歓迎、心を込めて、豊富な知識、思いやり、参加)。</li> <li>多様性のあるインテリア。</li> <li>厳選されたBGM、無線LAN。</li> <li>コーヒーマシン。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>シンプルサービス(接する、発見する、対応する)。</li> <li>アルバイトも社員も能力により評価され、権限を持つ。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客様一人ひとりに合った距離感のおもてなし。</li> <li>高品質の味や温度のコーヒー。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャリアステップごとの研修。</li> <li>先輩社員によるコーチング。</li> <li>同僚からのグリーンエプロンブックカード(褒める)。</li> </ul>
9	TESSEI 車両清掃サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>清掃だけではなく、お客様に喜んでもらう(トータルサービス)。</li> <li>感謝・感激・感動(新3K)。</li> <li>さわやか・あんしん・あったか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新幹線車両、駅構内の清掃。</li> <li>用具準備・清掃段取・作業分担。</li> <li>新人研修、OJT。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>魅せる清掃+乗客への気遣い。</li> <li>乗客への礼儀と声がけ。</li> <li>乗客へのトータルサービスの権限をチームに委譲。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外で話題となっている「新幹線劇場」。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スモールミーティング(小集団活動)による情報共有と改善提案。</li> <li>同僚からのエンジェルリポート(褒める)。</li> <li>チーム制による協力と競争。</li> </ul>

